

Koneen tehostamisesta

LEENA ERÄSAARI

Käytän usein hyväkseni Raymond Williamsin teosta *Keywords* (1976), kun ryhdyn uutta aihetta tai ilmiötä ihmettelemään. Jos jotakin yksittäistä sanaa tai termiä ei löydy Williamsin teoksesta, yritän matkia hänen tapaansa etsiä avainsanojen syntyä tai genealogiaa. Williamsin perustavana ideana on tehdä avainsanojen avulla ns. aikalaisanalyysiä. Hän on kiinnostunut nimenomaan sellaisista uudissanoista, joista yhtäkkiä tulee äärettömän muodikkaita ja jotka loistavat jokaisessa lööpissä tai artikkelissa. Nämä ovat sellaisia termejä, joita ilman tunnuttiin pärjäävän vähän aikaa sitten hyvin, mutta jotka ovat parhaillaan kaikkien huulilla.

Yksi tapa lähestyä kieltä ja etsiä tärkeitä tai merkittäviä kielellisiä vaikuttamisen tapoja on käyttäjä hyväkseen argumentaatio-analyysin välineitä, erityisesti pohdintaa analogiasta (Kakkuri-Knuuttila 1998). Todellisuuden rakennetta muokkaavat argumentit etenevät käyttäen joko erityistapausta tai analogiaa. Kun puhutaan uudesta julkisesta johtamisesta ovat erityistapaukset paljon käytetty keino. Johtamiskirjallisuus kertoo onnistuneista johtajista. Ford ja liukuhihna ovat klassinen esimerkki sosiaalisesta innovaatiosta. Läheisempi erityistapaus juuri suomalaisille on Jorma Ollila ja Nokia. Yritysjohdajille suunnatut konsultointipuheet ja managementin oppikirjat ovat täynnä fantastisia esimerkkejä onnistuneista poikkeusihmisistä. Esimerkiksi Ismo Lumijärven ja Jussi Jylhäsaaren laatujohtamista julkisessa hallinnossa käsittelevä kirja (2000) marssittaa valtaisan määrän erilaisia projekteja, pilotteja ja kehityshankkeita eri maista. Vallitsevia käytäntöjä kuvatuista pilo-teista ei monista ole tullut, kyseessä ovat siis erityistapaukset.

Tärkeitä piirteitä argumentoinnissa ovat *assosiatiivinen ja dissosiatiivinen rakenne*. Assosiatiivinen argumentaatorakenne liittyy toisiinsa sellaisia elementtejä, jotka eivät ole aikaisemmin kuu-

luneet yhteen. Esimerkiksi Silvia Gherardi (1995) vertaa erilaisia italialaisesta työelämästä löytämiin yksittäisiä ihmisiä tai ”tyyppejä” antiikin Kreikan ja Rooman jumaluuksiin. Samaa ideaa on käyttänyt Liisa Uusitalo vertaamalla suomalaisia johtajia Kalevalan hahmoihin. Jotta analogian ”ylevät” piirteet säilyisivät, kannattaa verrata Nokian johtajia Ilmarisen tai Väinämöisen parhaimpiin puoliin, Sammon taontaan ja maailman synnyttämiseen laulamalla. Sen sijaan ei kannata lähteä puhumaan siitä, että Ilmarinen ja Väinämöinen kilpailivat naisista ja harrastivat eräänlaista seksuaalista ahdistelua; Väinämöisen hän ajoi nuoren naisen itsemurhaan saakka. Suomalaisilla työpaikoilla tapahtuvan seksuaalisen ahdistelun teemaa ei siis kannata verrata Kalevalaan, koska tämä analogia ei tuo sellaista lisäarvoa, jota johtamisopit tarvitsevat.

Toisella tavalla kuin erityistapaus vaikuttaa analogia. Analogian argumentatiivinen voima perustuu siihen, että se paljastaa argumentin kohteena olevan todellisuuden rakenteesta jonkin piirteen osoittamalla siinä olevan yhtäläisyyden jonkin toisen, tavallisesti tutumman todellisuuden alueen rakenteellisen piirteen kanssa. Analogiaa käyttävässä argumentissa teeman yhteyteen tuodaan toinen alue, *foros*, jonka sisäisten suhteiden kuvaus siirtää siinä osoitetun rakenteen teeman alueelle. Jos tällainen teema tulee hyväksytyksi, se nostaa tarkastellun todellisuuden arvoa. Metafora on yksi analogiaa käyttävä retorinen kuvio. Analogia se on siten, että se perustuu kahden asian rinnastamiseen. Sen suuri argumentatiivinen voima ei kuitenkaan perustu kahden erillisen asian fuusioitumiseen vaan siihen, että rinnastus irtoaa alkuperästään ja vakiintuu toiselle paikalle. Klassinen esimerkki on ”laiva kyntää”.

Alkuperästään irronnutta ja näkyvän fuusio-luonteensa menettänyttä vertauskuvaa Chaïm Perelman kutsuu uinuvaksi metaforaksi. Uinuvaa me-

taforaa ei puheessa yleensä tunnusteta kaksi erillistä asiaa toisiinsa rinnastavaksi vertauskuvaksi. Uinuvan metaforan argumentatiivinen voima on erityisen suuri, usein se on yksinään riittävä perustelu esitetylle argumentille. Uinuva metafora tuo hiljaisesti mukanaan argumentin koko voiman.

Kone

On tullut tavaksi väittää, että puhe taloudesta voittaa kaikki muut argumentit, että talous on argumenttien argumentti, jonka avulla voidaan sanoa viimeinen sana. Olen aiheesta toista mieltä, väitän, että meillä (siis Suomessa) vetoaminen koneeseen on argumentti, jolla voitetaan kaikki muut. Tarvitsen vielä yhden tarkennuksen omalle väitteelleni. Kun puhun taloudesta, tarkoitan taloudellisuutta merkityksessä taloudellisesti rationaalinen tai talous-laskennallisesti rationaalinen. Talous, merkityksessä taloudellisesti järkevä, ei ole argumenttien argumentti, vaan kone on. Jatkossa perustelen näkemystäni koneiden kaikkivoipaisuudesta.

Toukokuun toiseksi viimeisellä viikolla tiedotettiin Kiinan ja Hongkongin sars-epidemiasta sekä TV-uutisissa että lehdissä: ”Aasian talousveturi hiipuu sars:in vuoksi” tai ”sars pysähdyttää Aasian, joka on ollut ainoa maailmantalouden veturi viime aikoina”. ”Kivet ratisevat rataissa” -otsikolla kirjoittaa Jorma Aaltonen pörssistä Helsingin Sanomissa (29.4.03), aiheena raskas teollisuus mutta selittäjänä sars-kuume. Ne TV-uutiset, jotka satuin näkemään ja joissa puhuttiin Aasian veturin pysähtymisestä, eivät näyttäneet aasialaisia koneita pysähtymässä vaan työvoimavaltaisia paikkoja hiljentyneitä, tyhjiä hotelleja, toreja ja kauppakatuja. Veturin kuvituksena olivat käyttämättömät kädet, myyjät ja hotellien vastaanottajat, joiden ei tarvinnut hymyillä asiakkaille autioiksi muuttuneissa markkinatiloissa. TV-uutisissa näytettiin koneiden sijaan siis käsiä ja hymyjä, myyntityöhön osallistuvaa sydäntä (the managed heart), kuten Arlie Hochschild (1983) kuvailee palveluammattaja. Tuskin olisin tullut havainneeksi veturia, ellei sitä olisi ehditty käyttää jo kyllästymiseen saakka, kun Helsingin verotulojen supistuksista ja niiden vaatimista säästöistä on puhuttu. Esimerkiksi Helsingin Sanomat on kirjoittanut yhä uudestaan aiheesta: Suomen veturi hiljenee, hyytyy, sammuu tai köhii. Itse uutiset kertovat yksityiskohtaisesti siitä, kuinka paljon su-

pistuksia tarvitaan, millaisella prosentilla ja miltä hallinnon alalta supistukset tehdään. Veturi on joko pää- tai alaotsikossa, mutta uutisen sisältö kertoo sosiaali- ja kulttuuripalveluista, koulutuksesta tai terveydenhuoltomenoista.

Vaikuttaa siltä, että julkisista palveluista ei voida lainkaan kirjoittaa uutista ilman konetta tai veturia. Vaikka kone tai veturi puuttuisi, niin teho ja tehostaminen eivät. Teho on sellainen fysiikan ominaisuus, joka kuvaa mm. moottoreiden ominaisuuksia. Suomalainen verbi tehostaa viittaa enemmän koneeseen kuin matkittu anglismi. Effect, effective ovat suomeksi lähinnä seuraus, vaikuttaminen ja vaikutus, tulos, aikaansaannos. Englannin kielessä käytetään termiä power, kun puhutaan koneiden tehoista. Suomessa siis puhetta vaikuttamisesta hallitsee fysiikan termi, *teho*, joka vielä jokin aika sitten oli varattu fysiikalle ja moottoreiden ominaisuuksille. Suomen kielen termi tehostaminen tuo siis englantilaista käännöstekstiä enemmän esiin ajatuksen tai kuvitelman koneesta. Miten olemme päätyneet kone-metaforan kaikkivoipaisuuteen? Miksei Suomessa keskustelua palveluista voida käydä ilman tehoa ja tehostamista? Esitän joitakin näkökohtia asian aukaisemiseksi.

Hilkka Summa (1989) väitöskirjassaan kirjoittaa, että Suomessa on pitkät perinteet puhua valtiosta koneistona, meille on valmiiksi vakiintunut termi valtiokoneisto. Retoriikka- tai argumentointianalyysia harjoittavat tutkijat ovat sitä mieltä, että paikallinen konteksti tai ns. toimintaympäristö on tärkeää sille, kuinka jokin metafora vakuuttaa kuulijat tai lukijat. Teho ja tehostaminen ovat osuneet hedelmälliseen maaperään.

Suomalaiset ovat kai aina olleet hyvin kone-myönteisiä ihmisiä. Meillä ei tietääkseni ollut esimerkiksi työväenliikkeen piirissä koneita rikkovia liikkeitä kuten ns. luddiitit Britanniassa. Olavi Paavolainen ja muut modernistit innostuivat koneista 1930-luvulla, kirjoittivat niistä runoja ja proosaa, kuvataiteilijat maalasivat niitä. 1970-luvun radikaalit vasemmistolaiset, jotka ihailivat Neuvostoliittoa, olivat myös omaksumassa osan sikäläistä koneiden ihannoitua. Helsingissä on ollut parikin näyttelyä neuvostoliittolaisesta maalaus- ja julistetaiteesta, jossa suurten koneiden kauneus on vahvasti läsnä. Myös suomalainen poliittinen oikeisto kunnostautui koneuskon kannattajana. Esimerkiksi sodan jälkeen uudet professionaaliset ryhmät, kuten kasvava insinööri-kunta, olivat erittäin konemyönteisiä. Niinpä suo-

malaisiin kaupunkeihin rakennettiin sellaiset lähiöt, joissa asuminen perustui auton käyttöön. Käytiin opettelemassa sekä yhdyskuntarakenne että sen vaatimat koneet Amerikasta. Rakennetusta Suomesta tuli eräänlainen Amerikan ääni (Hankonen 1994). Suomalainen terveyden- ja sairaanhoito on aina ollut ylpeä uusimmasta teknologiastaan, samoin toki yliopistot ja muut laitokset. Lisäksi Suomessa ovat yritysjohtajina toimineet insinöörit eivätkä taloustieteiden tai markkinoinnin ammattilaiset 1990-luvulle saakka. Suomalaisessa yhteiskunnassa on sanalla sanoen paljon myötemiä ja ymmärrystä koneita kohtaan. Tuoreimpina tietysti valtava rahallinen panostus teknologiapalkintoon ja tutkimuksessa painopisteen siirtyminen ”soveltavaan tutkimukseen” sekä Tekesin kautta teknologiaan. Puhumattakaan Kalevalan Sammosta, joka on tulkittu enemmän tai vähemmän varallisuutta itsestään tuottavaksi koneeksi.

Tehostaminen

Kun siis erilaiset yhteisöt tai kulttuurit ovat eri aikoina taipuvaisia hyväksymään erilaisia analogioita, niin Suomesta voidaan sanoa, että konevertaukselle on valmis tilaus. Toisaalta Michel Foucault (1984) on huomauttanut siitä, että ns. vanha aika (1800-luvulle saakka) suosi spatiaalisia, tilallisia metaforia, kun taas modernismi toi tullessaan prosessuaaliset, aikaan liittyvät metaforat. Hallintokoneisto, hallinnon rattaat, hallintoportaat tai välitaso joutuvat antamaan tilaa sellaisille termeille kuten tehostaminen, kehittäminen, muuttaminen, matkustaminen ja liikkuminen. Astetta runollisempia liikkumista kuvaavia termejä ovat esimerkiksi purjehtiminen, sykkiminen ja svengaaminen. Nämä runolliset ovat tietysti aivan ”asiattomia”, kun puhutaan julkisista organisaatioista, mutta yksityisellä puolella ne kuvaavat dynaamisia organisaatioita.

Jos siis vertaamme vaikka vanhustenhuoltoa rattaisiin tai koneeseen, niin käytämme analogian argumentatiivista voimaa hyväksemme. Tämä tarkoittaa, että nykyisessä tilanteessa, jossa kaikki tietävät, että julkisia palveluita on muutettava, supistettava tai rationalisoitava, palveluiden vertaaminen koneeseen ja rationalisoinnin vertaaminen lisätehojen käyttöönottoon yksinkertaistaa tehtävää sellaisella tavalla, joka saa yhtälön kuulostamaan mahdolliselta. Laitetaan vain lisää kaasua,

painetaan kytkintä, suurempi vaihde ja ennen kaikkea otetaan käyttöön tehoiltaan isompi moottori, niin homma hoituu. Tehostaminen on ollut onnistunut termi, jonka avulla julkiset palvelut ovat 1990-luvulla läpikäyneet poikkeuksellisen kovan muutoksen Suomessa. Muutos on ollut jopa niin suuri, että useissa palveluissa – hinnassa ja laadussa – vertaudumme pikemminkin Välimeren maihin kuin Keski-Eurooppaan, Pohjoismaista puhumattakaan.

Otan lopuksi tarkempaan käsittelyyn pari keskustelua Helsingin Sanomista. Helmikuussa 2003 julkaistiin pääkirjoitus ”Päihdeäitien tavoittamista ja hoitoa täytyy tehostaa”, jossa kerrotaan, että viime vuosina on lisääntynyt ns. FAS-lasten (fettaalialkoholisyyntärsävien) määrä, koska odottavien äitien alkoholin käyttö on lisääntynyt. Kerrotaan myös, että huumeita käyttävien äitien lapsilla on vieroitusoireita ja muita ongelmia. Kirjoitus keskittyy ongelmiin, joita päihteiden käyttö lapsille aiheuttaa. Artikkelin lopussa painotetaan parannusehdotuksia:

1. Päihteitä käyttävät äidit pitäisi löytää (tunnistaa) neuvoloiden taholta paremmin, jotta heidät voitaisiin ohjata hoitoon.

2. Pitäisi voida puhua päihteitä käyttävien äitien pakkohoidostakin.

Kirjoituksessa mainitaan ne muutamat paikat, joita Suomessa on päihteitä (liikaa) käyttäville äideille. Mainitaan avopalvelut ja muutama ensikoti sekä viisi uutta, joita oltiin perustamassa! Mutta ajatus tehostamisesta jyräsi alleen kaiken muun. Esimerkiksi sen, että FAS-lapsille ei ole lainkaan hoitoa Suomessa tai, mikä vieläkin tärkeämpää, että alkoholitiperheiden lapsille ei ole ylipäänsä hoitoa. Suomalaisen elämäkerran ovat vuosikymmenestä – ellei peräti sadasta – toiseen kertoneet lasten traumatisoituneen vanhempien (erityisesti isän) liiallisesta alkoholin käytöstä. Silti meillä ei ole tänäkään päivänä alkoholisten lapsille suunnattua terapiaa tai muuta psyykkistä apua. Artikkelin ei erityisesti korosta sitä, että ensikotien äideille tarjoamat avut ovat vaatimatonta kysyntää nähden. Kirjoitus ei siis lainkaan kysy: Mikä on äitien löytämisen tehostamisen mieli ja merkitys? Kun tehostaminen on hyvää sinänsä, ei ulkopuolista syytä tai perustelua tarvita.

Toinen esimerkkini tehostamisen kaikkivoipaisuudesta on Helsingistä. Samaan aikaan, kun Helsingille jouduttiin jo vuodeksi 2002 tekemään supistuvaa budjettia, kirjoitti mielipidepalstalle (14.10.02) Eeva Hytönen siitä, kuinka älyttö-

mällä tavalla häntä oli kohdeltu Marian poliklinikalla. Kirjoittaja oli saanut viikonloppuna suolistotulehduksen. Koska hän tuntee tautinsa ja Marian poliklinikan entuudestaan, hän kävi ensin yksityisellä lääkärillä hankkimassa vahvistuksen omalle diagnoosilleen. Tämän jälkeen hän meni Mariaan, jotta pääsisi sairaalaan suonensisäistä antibioottihoitoa saamaan, tulehdus nimittäin aiheutti kestävämmät kivut. Eeva Hytöstä käytettiin erilaisissa kokeissa ja testeissä, mm. samoissa verikokeissa, joiden tulokset hänellä oli valmiina yksityiseltä lääkäriltä. Pitkän jonotuksen jälkeen Hytönen lähti kotiin. Kirjoitukseen tuli hallintoylilääkärin vastine, jossa puhuttiin puutteellisista potilastiedoista ja heikosta vuorovaikutuksesta, joihin molempiin luvattiin kohennusta. Keijo Himanen kirjoitti pääkirjoitussivulle kolumnin aiheesta ”Helsinki hoitoon” (22.10.02), jossa pääuutinen oli Helsingin muuta maata korkeammat kustannukset sairaanhoidossa. Kirjoittaja käytti Eeva Hytösen esimerkkiä painottaakseen sano- maansa kalliista ja tehottomasta hoidosta. Kirjoittaja vetosi myös Stakesin tutkimukseen, jossa helsinkiläisten kuluja verrataan viiteen muuhun suomalaiseen kaupunkiin ja todetaan helsinkiläisten maksavan enemmän.

Eeva Hytösen kertomus ei mielestäni tukenut tehottomuus-analyysia, mikään ei olisi voinut kuvata aihetta huonommin. Ne neljä lääkäriä, jotka tutkivat Hytöstä ja teettivät kaikki kokeet, jotka muillekin teetetään, olivat kiireisiä eivätkä ehtineet tai kysyneet kuulemaan, mitä potilaalla oli sanottavana. Lääkärit toimivat itse asiassa rutiinimaisesti ja koneen kaltaisesti. Tehottomuuden sijaan ongelman olisi voinut muotoilla liiaksi tehokkuudeksi. Mutta esimerkki osoittaa, miten vahva argumentatiivinen voima tehostamisella on. Joka haluaa kritisoida julkisia palveluita, voi laskea sen varaan, ettei mokaa, kun vaatii lisää tehoa moottoriin. Himasen kolumnissa oli tehostamisen lisäksi toinenkin Helsingin palveluihin liittyvä piirre. Helsingin kustannuksia verrataan viiteen muuhun suomalaiseen kaupunkiin. Helsingin tapauksessa tämä on kohtuutonta, koska Helsinki on hallinnoltaan ja organisaatioltaan aivan eri luokkaa kuin muut suomalaiset kaupungit. Kun Helsingin hintoja ei verrata esimerkiksi Tukholmaan tai Göteborgiin, niin tehostamistarvetta tullaan löytämään niin kauan kuin palveluita ei lopeteta kokonaan.

Vielä yksi esimerkki tehokkuudesta urheilun saralta. Helsingin Sanomien urheilusivuilla jää-

kiekkoilijoiden keskinkertaista menestystä kuvattiin 5.5.03 otsikolla ”Leijonien ykkösketju hakee vielä tehojaan”. Samaan tehostuspuheeseen tarttui ilmeisesti lehden pakinoitsija Toinen mies, joka kirjoitti otsikolla ”Tahtotiloja” dialogin:

- Suomalaisilla on oikea tahtotila.
- Kuinka se ilmenee?
- Suomalaiset tahtovat, että Suomi voittaa jääkiekon maailmanmestaruuden omissa kotikisoissaan.
- Sehän on hienoa!
- Tahtotilan voimakkuudesta kertoo se, ettei tämä vielä riitä.
- Mitä vielä?
- Suomen tahtotilaan kuuluu, että Suomi voittaa kullan loppuottelussa, jossa vastustajana on ehdottomasti Ruotsi.
- Tuolla tahtotilalla Suomi on aivan varma maailmanmestari.
- Asiassa on yksi pieni mutta.
- Mikä?
- Tässä tahtotilassa ovat kisojen tässä vaiheessa vasta urheilutoimittajat ja jääkiekkoyleisö.

Suomen lätkäjoukkue on väärässä tahtotilassa eikä halua voittaa vastustajiaan.

Tehostamisella ja tahtotilalla on yhteinen syn-tyhistoria, genealogia. Käsittämätön suomen kien uudissana, tahtotila, on peräisin samoista lähteistä kuin tehokkuuskin, julkiseen johtamiseen suunnatuista kurseista ja konsulteilta, manageriaaleja levittävistä teksteistä (Eräsaari 2002a & 2002b). Neoliberalismi on meille Suomeen tuotu juuri näiden johtamisoppien välityksellä, opit puolestaan ovat muuttuneet vallitseviksi käytännöiksi. Siksi manageriaaleja termit ovat ratkaisevan tärkeitä julkisen sektorin hyvinvoinnille.

Kone-metaforan hegemonia koko julkista sektoria koskeissa muutoksissa pistää epäilemään toisen keskeisen metaforan onnistumista. Tarkoit- tan keskusteluja ja kehittämishankkeita, jotka liit-tyvät ns. verkostoyhteiskuntaan. Jokainen, joka on osallistunut työryhmiin, tiimeihin tai erilaisiin yhdessä tekemisen hankkeisiin, tietää, kuinka aikaa vievää ja sosiaalisia taitoja vaativaa yhteistyö on. Yhteistyötaitoista ja resursseistahan verkostoissa on kysymys. Vaikka oikeastaan luulen suomalaisten kuvittelevan verkostotkin yhdeksi koneeksi, megakoneeksi.

Termit kone ja tehostaminen ovat perelmani- laisittain uinuvia metaforia. Ne eivät vaadi muita argumentteja vierelleen, ne selittävät kaiken itses- sään. Asia on myös toisinpäin – kuten strategia-

termin käyttö osoittaa. Termit eivät ole ainoastaan itsestään selviä vaan myös välttämättömiä. Emme nykyään selviä yhdenkään asian selostamisesta ilman konetta tai tehokkuutta tai strategioita.

Olen tarkoittanut tämän kirjoituksen eräänlaiseksi vasta-argumentiksi mm. ajatukselle siitä, että sosiaali- ja terveyspalvelut tarvitsisivat lisää teknologiaa tai koneita. Olen vahvasti sitä mieltä, et-

tä suomalainen hyvinvointivaltio on jo saanut liikaa koneistusta ja tehostamista. Ihmiset palveluiden saajina ja antajina ovat sen sijaan jääneet konepuheen vangeiksi. Teknologiaa enemmän me tarvitsemme puhetta hoivaavista ja silittävistä, pyyhkivistä ja pitelevistä käsistä, hymyilevistä kasvoista, lohduttavista syleistä, toisin sanoen ystävällisestä palvelusta.

KIRJALLISUUS

- ERÄSAARI, LEENA: Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen. Helsinki: Gaudeamus, 2002. 2002a
ERÄSAARI, LEENA: Valtion yhtiöittämisen väkivaltaisuus. *Sociologia* 39 (2002): 2, 116–119. 2002b
FOUCAULT, MICHEL: *The Foucault reader*. Ed. by Paul Rabinow. New York: Pantheon, 1984
GHERARDI, SILVIA: *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London etc.: Sage, 1995
HANKONEN, JOHANNA: Lähiöt ja tehokkuuden yhteiskunta. Suunnittelujärjestelmän läpimurto suomalaisten asuntoalueiden rakentumisessa 1960-luvulla. Helsinki: Gaudeamus Kirja ja Otatieto Oy, 1994
HOCHSCHILD, ARLIE RUSSELL: *The managed heart: commercialization of human feelings*. Berkeley:

University of California Press, 1983

- KAKKURI-KNUUTTILA, MARJA-LIISA (toim.): *Argumentti ja kritiikki*. Lukemisen, keskustelun ja väkuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus, 1998
LUMIJÄRVI, ISMO & JYLHÄSAARI, JUSSI: *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 2000
SUMMA, HILKKA: *Hyvinvointipolitiikka ja suunnitteluretoriikka*. Tapaus asuntopolitiikka. Yhdyskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:17. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, 1989
WILLIAMS, RAYMOND: *Keywords. A Vocabulary of Culture and Society*. Glasgow: Fontana, 1976.